

Jos Kessels

De jacht op een idee

Visie, strategie, filosofie

Boom | Amsterdam

*Begrippen zonder waarneming zijn leeg,
waarneming zonder begrippen is blind.*

Immanuel Kant, *Kritiek van de zuivere rede*

© Uitgeverij Boom, Amsterdam 2009
© Jos Kessels, Amsterdam 2009
© Illustraties: Leo Schatz, Amsterdam 2009
Tweede oplage 2011

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

Verzorging omslag en binnenwerk: TEFF (www.teff.nl)
Foto omslag: Frank Barnhoorn

ISBN 978 90 8506 679 8
NUR 730

Inhoud

Inleiding

1. De kracht van een idee 9
2. Het belang van een idee 11
3. Een korte samenvatting van dit boek 14

[I] Denken en ideeën

1. Het licht zien 17
2. Denken, verwonderen, bewonderen 19
3. De horzel 22
4. Abstractie 25
5. Concreetheid 27
6. Theorie en praktijk 29

[II] Een jachtpartij: bestuurlijke samenwerking

1. Casus. Discours ontwikkelen 33
2. Stadsontwikkeling versus milieubeheer 36
3. Dialectiek en retoriek 37
4. Regels ter ontwrichting 39
5. Crisis en catharsis 41
6. Een veelvoud aan perspectieven 43
7. De schijn van beelden 45
8. Op het spoor van de idee 48
9. Het begrip 'grens' 51

10. De prooi ontsnapt 54
11. Resultaatgarantie 57

[III] Nakaarten

1. Terugdenken 61
2. Ideeherinnering 63
3. Herkenning 66
4. Appèlbesef 69
5. De jacht op zichzelf 70

[IV] Nog een jachtpartij: strategieontwikkeling

1. Casus. Een nieuw beleidsplan 73
2. Een sessie op de hei. Feiten en kwestie 75
3. De emoties 78
4. Dialectiek 80
5. Idee of compromis 85
6. Hard werken aan begrip 87
7. Verschillende definities 91
8. Het onuitsprekelijke 97

[V] Het gevecht met de hond

1. Blaffen 106
2. Dollen 108
3. Gebeten worden 110
4. De wond inspecteren 112
5. Pluraliteit en identiteit 114
6. Ideeën van de rede 115
7. Beschaming 118
8. De minnaar 120
9. De taalmaker 122

Bijlage

1. De tetractys 129
2. De nabijheid van ideeën 133
3. De leer van de ideegetallen 136
4. Het kralenspel 139
5. Begripssplitsing 142
6. Soorten definities 145
7. Rafaëls *School van Athene* 148

Glossarium 150

Register van personen 161

Dankwoord 163

Noten 164



Inleiding

[1] De kracht van een idee

De jacht op een idee is een zoektocht naar zo ongeveer het kostbaarste wat een mens kan bedenken: inzicht, samenhang, betekenis, richting. Ik geef een simpel voorbeeld uit mijn eigen leven. Jaren geleden kreeg ik een baan aan de universiteit. Er was geld beschikbaar gesteld voor onderzoek in filosofieonderwijs. Ze hadden mij aangenomen omdat ik zowel ervaring had met onderzoek als met filosofieonderwijs. Het leek mij een unieke kans om na te gaan hoe je Socrates in het klaslokaal kon krijgen. Maar verder had ik geen idee van wat er precies onderzocht zou moeten worden, waar het zwaartepunt moest liggen of wat de methodiek zou zijn. Geen nood, dacht ik, daar hadden de hoogleraren die zich aan het onderzoek hadden verbonden vast wel over nagedacht.

Ik maakte een afspraak met een van hen, om nader kennis te maken. Wij spraken over koetjes en kalfjes, over onderwijs en filosofie. Maar er kwam geen woord uit zijn mond over het onderzoek dat ik werd geacht te gaan doen. Toen er drie kwartier verstreken waren, trok ik de stoute schoenen aan en vroeg hem op de man af wat voor beeld hij had van wat ik zou gaan doen. Tot mijn stomme verbazing antwoordde hij dat hij geen enkel beeld had, net zomin als ik. Vier jaar onderzoekstijd had ik gekregen, een hap uit een mensenleven, zonder dat er een vast omschreven doel of een strikt pakket aan randvoorwaarden was opgesteld. Ik was perplex.

Speelde hij een spelletje met me? Ik ben het nooit te weten gekomen. In ieder geval begon hij, toen hij mijn verbijstering zag, met me mee te denken. De woorden die hij toen sprak, heb ik altijd onthouden: 'Weet je wat, doe maar eens wat. Het dondert eigenlijk niet wat.' Daar viel ik

opnieuw van uit mijn stoel. Dit was de universiteit, hier probeerde je op een uiterst nauwkeurige, wetenschappelijke manier kennis te verzamelen, en dan krijg je dat te horen! Nooit heb ik de betekenis van het begrip ‘academische vrijheid’ scherper ervaren dan op dat moment. Kort daarna zei hij: ‘Weet je wat, schrijf maar eens op waar je je boos over maakt.’ Dat was precies raak voor mij. Het was de juiste knop om de motor in gang te zetten. Vanaf dat moment draaide ik op volle toeren. Negen maanden besteedde ik aan een vooronderzoek, waarin ik mijn eigen verontwaardigingen onderzocht, al die dingen op het gebied van filosofie en onderwijs waar ik me over opwond. Een ware bevalling. Toen lag er een stuk met een uitgewerkte probleemstelling, een onderzoeksopzet, een tijdsplanning, alles wat er nodig was. Zelden heb ik zo hard gewerkt als toen.

Ik ben dit voorval, hoe klein en onbeduidend ook, altijd blijven beschouwen als illustratief voor de kracht van een idee. Een idee is tegelijk verrassend en voor de hand liggend. Zij treft je niet alleen in je hoofd, maar ook in je hart. Zij inspireert je, raakt je, zozeer dat je je er door wilt laten leiden. Daardoor krijg je er zoveel energie van. Je ziet er de waarheid en het waardevolle van in, de zin en betekenis ervan. En last but not least, een idee maakt gerichte actie mogelijk. Zij verbindt mensen door een gezamenlijk doel, een gemeenschappelijke waarde of inhoud.

In dit geval kreeg ik mijn idee, althans de eerste glimp ervan, op een presenteerblaadje aangereikt, maar meestal is dat niet het geval. Meestal gaat het bij ideeën juist om grote, complexe, abstracte zaken, waar je op moet jagen met alle middelen die bij de kunst van de jacht komen kijken: sporen zoeken, vallen zetten, het terrein leren kennen enzovoort. Jagen op ideeën is een kunst op zich. Alleen al de kans creëren dat je de buit in het vizier krijgt, vergt een hoop behendigheid en doorzettingsvermogen. Ik heb later in datzelfde onderzoek eindeloos nagedacht, gesprekken gevoerd, boeken gelezen en data geanalyseerd om de juiste ideeën te vinden. Let wel, het algemene spraakgebruik vereenzelvigd een idee met iedere willekeurige gedachte of toevallige inval, maar op zulke ideeën hoef je niet te jagen. Die krijg je vanzelf, vaak meer dan je lief is. Ideeën waar je wel op moet jagen, die je alleen door een nauwkeurige en intensieve speurtocht in het oog krijgt, hebben een veel preciezere, meer omvattende en ook dieper reikende inhoud. Zij worden gewoon-

lijk aangeduid als *de* idee, in tegenstelling tot de eerste, die we als *het* idee betitelen. Ik zal me aan dit gangbare onderscheid houden. Dit boek gaat over de jacht op *de* idee.

[2] Het belang van een idee

Wat is een idee precies? Wat is bijvoorbeeld het verschil tussen een idee, een visie, een theorie en een strategie? Wat is het verband met filosofie? En waarom is het van belang soms vasthoudend en systematisch op een idee te jagen in organisaties? Als je in een woordenboek of Wikipedia kijkt, vind je ongeveer de volgende terminologische uitleg:

Idee (v. Gr. *idea*, uiterlijk, aanblik, gestalte; samenhangend met *idein* = zien) voorstelling, denkbeeld. Vertegenwoordigt in de wijsbegeerte van Plato een diepere werkelijkheid dan die der verschijnselen.

Visie (v. Lat. *visio*, het zien, voorstelling, idee) kijk, beeld van de toekomst. Een belangrijke kracht van een uitgesproken visie is dat zij richting geeft aan de ontwikkeling van een organisatie.

Theorie (v. Gr. *theorein*, bijwonen van plechtigheden, zien, beschouwen) verklaring die je in staat stelt tot voorspellingen te komen. Samenhangende beschrijving van denkbeelden, hypothesen en verklaringen.

Strategie (v. Gr. *stratos*, leger; *stratègos*, veldheer) kunst van oorlogvoering, beleid. Bepaling van de voornaamste langetermijndoelen van een organisatie en de middelen om deze te bereiken.

Filosofie (v. Gr. *philosophia*, liefde tot wijsheid, v. *philos*, die houdt van, en *sophia*, wijsheid) wijsbegeerte, het streven naar kennis en inzicht. In het dagelijks spraakgebruik wordt de term gebruikt om iemands uitgangspunten of levensbeschouwing aan te duiden.

Organisatie (v. Fr. *organisation*, inrichting, v. middeleeuws Lat. *organizatio*), regelen, inrichten, inrichting, letterlijk: van organen voorzien (v. *organum*, werktuig, muziekinstrument, fluit; vgl. orgaan, orgel).

Deze termen staan allemaal centraal in dit boek. Het is mij erom te doen de onderlinge samenhang en verwevenheid van deze begrippen te verduidelijken, en het belang ervan voor de praktijk. Bijvoorbeeld, waarom is het noodzakelijk soms intensief na te denken en stelselmatig op een idee te jagen? Waarom speelt dat zo'n belangrijke rol in organisaties? Kort gezegd: omdat een organisatie is te definiëren als 'een groep mensen verbonden door een idee'. Omdat je, om mensen samen te brengen en bijeen te houden, een idee nodig hebt, een visie, doel of ambitie. Omdat een idee het centrale orgaan van de organisatie is, dat wat haar levend maakt en energie geeft. Je kunt nog zoveel theorieën hebben over de wereld om je heen, voor een effectieve strategie zul je een heldere idee moeten ontwikkelen: inzicht, samenhang, betekenis, richting. Want wil een idee verbindende kracht hebben, dan moet zij helder en overtuigend zijn, en legitiem, rechtmatig; anders werkt ze niet. Onheldere ideeën hebben geen kracht, onrechtmatige geen gezag: daar verbinden we ons niet aan.

Vaak is het niet eenvoudig een idee helder te krijgen of de legitimiteit ervan zichtbaar te maken. Daarvoor moet je de kern van de zaak kunnen zien, de werkelijke betekenis van een situatie. Daar beginnen de problemen. De kern van de zaak bestaat namelijk uit abstracties, uit beelden in je hoofd. Ideeën zijn denkbeelden, gestalten van de geest. Die zijn vaak vluchtig en ongrijpbaar, en bovendien niet ongevaarlijk. Zij kunnen evengoed je zicht vertroebelen als verhelderen. Zij kunnen je betoveren, de werkelijkheid vertekenen, een hele schijnwereld oproepen waar mensen massaal in gaan geloven. Als een idee niet deugt, niet is afgestemd op hoe de feiten werkelijk zijn, kun je ernstig misleid worden. In het gunstigste geval zit je met een lege dop, een verhaal zonder werking, een gedachte zonder inhoud. In het ergste geval loop je achter een hersenschim aan, een illusie die allerlei schadelijke gevolgen met zich meebrengt.

Voor een individueel persoon geldt – *mutatis mutandis* – hetzelfde. Ook een mens is, in zijn eentje, in zekere zin 'een groep mensen verbonden door een idee'. Ieder mens is een verzameling maskers (het Latijnse *persona* betekent masker), een geheel van zelfbeelden verbonden door de idee van een ik, een vermoeden van wie je eigenlijk, in wezen bent. Heb je onvoldoende zicht op hoe je zelf in elkaar zit, wie je werkelijk bent

of hoe de verschillende ‘stemmen’ binnen je geharmoniseerd kunnen worden, dan ben je geen ‘ongedeelde eenheid’ en dus geen ‘in-dividu’. Je bent niet meer uit één stuk, maar gefragmenteerd, en dat belemmert je in je handelen. Je wordt dan makkelijk een kakofonie; nu eens doe je het een, dan weer het ander. Je mist samenhang, betekenis en richting. Ook hier geldt dat het vaak niet eenvoudig is helder te krijgen wat je kern is, waar het je om te doen is of wat je als wezenlijk voor jezelf moet beschouwen.

Het is juist op dit punt dat Socrates, de aartsvader van de westerse filosofie, zijn heilzame en lastig te verdragen werk deed. Hij ondervroeg zijn gesprekspartners over hun ideeën en zichzelf, en dan niet de abstracties die ze in hun hoofd hadden, maar de denkbeelden die ten grondslag lagen aan hun feitelijke handelen. Vaak betekende dat, dat hij eerst juist een gebrek aan ideeën blootlegde, of de chaos in iemands hoofd. Maar vervolgens maakte hij zijn gesprekspartners zelf tot jagers op ideeën. Hij zette hen aan zichzelf en hun doen en laten onder de loep nemen, er de uitgangspunten en de richting van te bepalen en zo orde op zaken te stellen. Het ontdekken van eigen onwetendheid of onvermogen is daarvan slechts de eerste stap.

In de filosofische literatuur worden ideeën meestal afgeschilderd als bloedeloze abstracties, als kleurloze theoretische begrippen. Al het vuur en de opwinding van de gesprekken van Socrates zijn eruit verdwenen. Dat komt doordat filosofie vooral een academische discipline is geworden, met een eigen idioom en eigen probleemstellingen, ver verwijderd van de taal en de leefwereld van gewone mensen. Voor wie dat wel nastreeft – gesprekken voeren ‘op de markt’, mensen in organisaties laten nadenken over hun leidende opvattingen en hen helpen richtinggevende ideeën te ontwikkelen, zoals Socrates deed –, hebben ideeën een heel andere inhoud. In dit boek ga ik ervan uit dat een idee pas haar oorspronkelijke, volle betekenis krijgt wanneer je de jacht erop niet louter als abstracte wetenschap beoefent, maar juist als praktijk. Dat wil zeggen, in gesprekken zoals Socrates die voerde, zodat je niet alleen concepten onderzoekt, of redeneringen, maar ook de personen die de dragers van deze betekenissen zijn, en de ervaringen in het kader waarvan zij die betekenis ontwikkelen.

Er zijn allerlei manieren van jagen op een idee. In dit boek beschrijf ik enkele van de manieren die wij zelf, in onze eigen praktijk, veel hanteren bij visieontwikkeling of strategievorming. Tevens geef ik iets weer van het gedachtegoed waaruit deze manieren van werken voortkomen, de klassieke ideeënleer. Daarover zijn hele bibliotheken volgeschreven, maar het merendeel ervan is zo complex en wetenschappelijk dat de belangrijkste functie ervan, leidraad te zijn bij onderzoek in de praktijk, volkomen uit het zicht is verdwenen. Dat is jammer, want de ideeënleer biedt nog steeds een bruikbaar taalspel en denkkader voor de ontwikkeling van visie en strategie, voor onderzoek en toetsing van jezelf en voor reflecties op de praktijk.

[3] Een korte samenvatting van dit boek

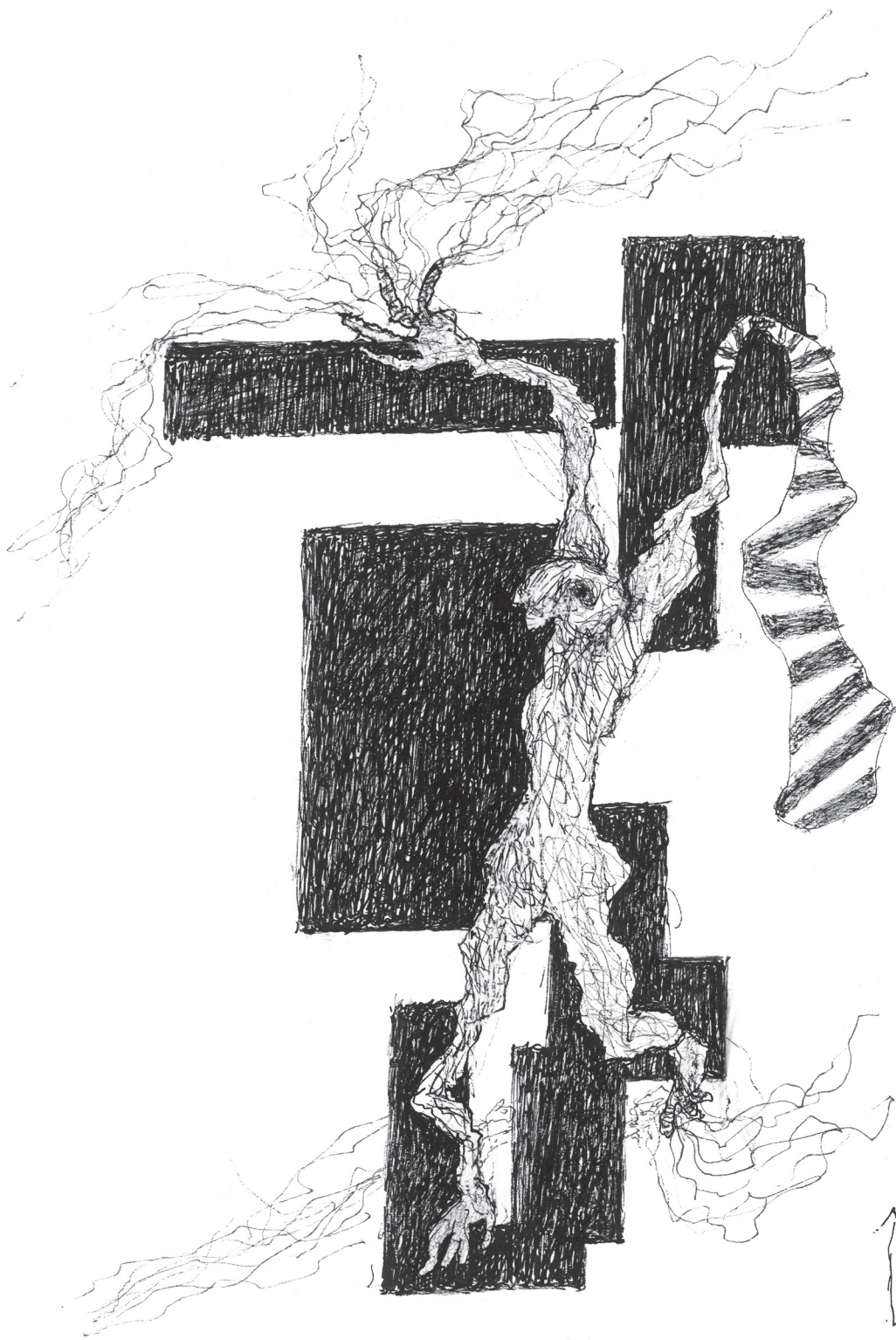
In het eerste hoofdstuk, 'Denken en ideeën', tref ik enkele voorbereidingen voor de jacht op een idee. We inspecteren als het ware de uitrusting en het algemene plan, en enkele regels waar je je aan moet houden wil je het wild in het vizier kunnen krijgen. Het tweede hoofdstuk, 'Een jachtpartij: bestuurlijke samenwerking', beschrijft een concreet voorbeeld van een jacht, een socratisch gesprek over bestuurlijke samenwerking tussen rijk, provincie, gemeente, waterschappen e.d. We volgen het spoor en vangen op zeker moment ook een glimp op van de gezochte idee. Maar uiteindelijk ontsnapt de prooi alsnog. In plaats van de idee te verhelderen vallen de deelnemers terug in hun vertrouwde strategische jargon. Weliswaar kun je voor dit soort onderzoek nooit een resultaatgarantie geven, maar het is de moeite waard na te gaan wat hier mis ging. In het derde hoofdstuk, 'Nakaarten', bekijken we een aantal minder bekende kenmerken van een idee: dat je ervoor moet 'terugdenken' in plaats van vooruit, dat ze ook een vorm van zelfonderzoek vergt, niet alleen van feiten of concepten. In wezen is de jacht op een idee een jacht op een bepaald soort herinneringen, vooronderstellingen die je als principieel kunt herkennen zonder dat je ze tevoren bewust kende. In het vierde hoofdstuk, 'Nog een jachtpartij: strategieontwikkeling', keren we terug naar de praktijk voor een nieuwe jacht. Casus is de ontwikkeling van een beleidsplan voor een kliniek, aan de hand van het zogenaamde 'kralenspel'. Hier komen we na de nodige omzwervingen

en impasses daadwerkelijk oog in oog te staan met een idee en ondergaan de werking ervan. Het vijfde hoofdstuk is gewijd aan 'Het gevecht met de hond'. Is die hele ideeënleer niet een achterhaalde illusie? De cynicus in mijzelf, de hond, zaait twijfel. Is het vermoeden van eenheid en helderheid niet overal een zinsbegoocheling gebleken? Zijn wij niet zelf, als persoon, een levend voorbeeld van het tegendeel? Maar onderzoek van die gedachte brengt de tegenhanger van de cynicus in beeld, de minnaar, en doet je beseffen dat alleen minnaars ideeën kunnen zien. Alleen zij kunnen die 'volle en ten diepste aangename sensatie' ervaren die samenhangt met de ordenende en vormgevende werking ervan, 'die de chaos in het leven transparant en overzichtelijk maakt', zoals Thomas Mann het formuleert.

In de bijlage heb ik enkele meer gedetailleerde beschrijvingen opgenomen van het achtergrondmateriaal, plus enkele praktijkwijzers. Het boek sluit af met een glossarium en een register van personen.

Ik hoop dat dit boek een bijdrage zal leveren aan wat Kant voor ogen stond met zijn beroemde aansporing tot filosoferen: dat begrippen zonder waarneming leeg zijn en waarneming zonder begrippen blind.

Jos Kessels
Januari 2009



↑
806